

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

bakalářské kombinované studium 2002 - 2008

Martin Chára

Vzdělávání a rozvoj manažerů
Managers development and Further Education

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Praha 2008

Vedoucí bakalářské práce:PhDr. Michaela Tureckiová, CSc..
Oponent bakalářské práce:
Datum obhajoby:
Výsledek obhajoby:

Prohlašuji, že tuto předloženou bakalářskou práci jsem vypracoval zcela samostatně a uvádím v ní veškeré prameny, které jsem použil.

leden 2008

Obsah

1. PROFESNÍ A DALŠÍ PROFESNÍ VZDĚLÁVÁNÍ V ČR A V ZAHRANIČÍ NA PŘELOMU 20. – 21. STOLETÍ.....	6
1.1 EVROPSKÉ VZDĚLÁVACÍ PROGRAMY	7
1. 2 DALŠÍ PROFESNÍ VZDĚLÁVÁNÍ V ČESKÉ REPUBLICCE	9
2. PODNIKOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ.....	16
2.1 TYPY PODNIKOVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ.....	18
2. 2. VZDĚLÁVÁNÍ V MODERNÍ ORGANIZACI	20
3. VZDĚLÁVÁNÍ MANAŽERŮ	25
3.1 STUDIUM MANAŽERŮ NA VYSOKÝCH ŠKOLÁCH.....	32
3.2 VZDĚLÁVÁNÍ MANAŽERŮ V ČR.....	34
4. VÝBĚR DODAVATELE ROZVOJOVÝCH PROGRAMŮ PRO SPOLEČNOST ABC	38
4. 1 ROZVOJ VŮDCOVSKÝCH SCHOPNOSTÍ.....	39
4. 2 PROJEKTOVÝ MANAŽER	42
ZÁVĚR.....	49
SOUPIS BIBLIOGRAFICKÝCH CITACÍ.....	51
BIBLIOGRAFIE	52
RESUMÉ.....	53
SUMMARY	53

Úvod

Vzdělávání a rozvoj manažerů se stal v 21. století nutností. Pokud nejsou manažeři vzdělávání a rozvíjení dochází ke snížení konkurenceschopnosti každé firmy.

Tato práce se zabývá právě vzděláváním a rozvojem manažerů. Soustředím se zejména na profesní a další profesní vzdělávání, podnikové vzdělávání a manažerské vzdělávání. V první kapitole zpracovávám problematiku profesního a dalšího profesního vzdělávání v České republice a v zahraničí. Charakterizuji příklady vzdělávacích možností manažerů v České republice v 90. letech minulého století. Dále se zabývám evropskými vzdělávacími programy, které mají vliv i na české prostředí. Uvádím také poslední trendy, které výrazně zasáhly do procesu vzdělávání dospělých. Ve druhé kapitole obecně popisuji podnikové vzdělávání, jeho typy, cíle a funkce. Poukazuji také na vzdělávání v moderní organizaci a dále charakterizuji oblasti vzdělávání dospělých, systém vzdělávání pracovníků a další vzdělávací aktivity.

Ve třetí kapitole zhodnocuji manažerské vzdělávání, které je klíčové pro každou moderní organizaci v 21. století. Uvádím konkrétní specifické vzdělávací metody, model manažerské rozvoje a možnosti studia budoucích manažerů na českých vysokých školách například na Filozofické fakultě Univerzity Karlovy, Vysoké škole ekonomické nebo na fakultách Technických univerzit. Věnuji se v obecné rovině manažerskému programu MBA. Ve čtvrté a závěrečné kapitole hodnotím výběr dodavatele rozvojových programů pro liniové manažery pro nadnárodní společnost ABC. Uvádím také vzdělávací semináře, které požaduje společnost ABC ve své vzdělávací strategii.

Je třeba ocenit i to, jak se společnost vyrovnala s dilematem, kterému musejí čelit všechny nadnárodní společnosti. Ta spočívá v dosažení rovnováhy mezi mezinárodní důsledností, svobodou v přístupech a lokální samostatností. Společnost v závěrečné kapitole srovnávám v ilustrativním příkladu s českou farmaceutickou společností Zentiva.

Zjistil jsem, že v nadnárodních společnostech dochází k problémům v rámci různorodosti pracovního týmu takzvané multikultury. Na základě bohatých zkušeností a příslušných dílčích výzkumů si top manažeři společnosti ABC uvědomili zásadní význam liniových manažerů a připravili standardy pro dodavatele vzdělávacích programů. Je však nutné v praxi postupovat na základě odborných znalostí a dovedností, aby tyto standardy byly vyhovující a splnitelné pro dodavatele vzdělávacích programů. Děkuji vedoucí své bakalářské práce PhDr. Michaelé Tureckiové, CSc. a také konzultantce Mgr. Kamile Novákové za vedení a cenné konzultace při zpracování bakalářské práce. Chci také poděkovat společnosti ABC, která mi umožnila zpracovat praktickou část bakalářské práce.

1. Profesní a další profesní vzdělávání v ČR a v zahraničí na přelomu 20. – 21. století

Vzdělávání dospělých je klíčem k branám 21. století. Jedině vzdělání mohou tuto planetu udržet v míru, ekologické rovnováze, bez rasových předsudků a to vše díky dialogu. Proto vzdělávání dospělých dotváří identitu člověka a dá jeho životu jiný význam. Aby však vzdělávání dospělých fungovalo správně, musí se hledět na věk, rovnost pohlaví a jiné. Tato slova zazněla na 5. mezinárodní konferenci o vzdělávání dospělých UNESCO v Hamburku v roce 1997.

Vzdělávání dospělých je označení pro celý soubor procesů, ve kterém se lidé, považovaní za dospělé, vzdělávají, buď ve prospěch instituce, nebo ve prospěch svého uspokojení. Vzdělávání dospělých se dělí na školní, ale i mimoškolní studium v různých přístupech, založených jak na teorii, tak na praxi. Vzdělávání dospělých je označením pro celý soubor probíhajících vzdělávacích procesů, které se uskutečňují ve vzdělávacích institucích i mimo ně, kdy lidé považovaní společnostmi, do které patří, za dospělé, rozvíjejí své schopnosti, rozšiřují si své znalosti a zlepšují své profesní zaměření tak, aby uspokojili své vlastní potřeby a potřeby společnosti, do které patří. Vzdělávání dospělých zahrnuje jak školní a další vzdělávání, tak i mimoškolní studium a celé spektrum příležitostného vzdělávání, které je k dispozici ve společnosti sestávající z mnoha kultur a zaměřené na vzdělávání, ve kterém jsou uznávány přístupy založené jak na teorii, tak i na praxi.

Přestože se obsah vzdělávání dospělých a vzdělávání dětí a dospívajících liší ekonomickým, sociálním, kulturním kontextem, kontextem životního prostředí a rovněž potřeby lidí v různých společnostech, ve kterých se vzdělávání uskutečňuje, jsou jiné, přesto oba dva typy vzdělání představují důležitý prvek nové vize vzdělávání, ve kterém se studium stává skutečně celoživotním procesem. Perspektiva vzdělávání v průběhu celého života tuto komplementaritu a kontinuitu vyžaduje. Potenciální příspěvek vzdělávání dospělých a dalšího vzdělávání k formování informovaného a tolerantního občanství, k uskutečňování ekonomického a sociálního rozvoje, podpoře gramotnosti, odstraňování chudoby a k ochraně životního prostředí je obrovský a měl by proto být akcentován. Cíle vzdělávání mladistvých a vzdělávání dospělých, chápáné jako celoživotní proces, by měly rozvíjet autonomii a smysl pro odpovědnost lidí a komunit tak, aby se zvýšila jejich schopnost zvládat transformace, které se odehrávají v

ekonomice, kultuře a ve společnosti jako celku a současně také podporovat koexistenci, toleranci a informované a tvůrčí zapojení občanů do jejich komunit. Tedy - umožnit lidem a komunitám převzít kontrolu nad svým osudem a společností s cílem zvládnout úkoly, které je v budoucnosti čekají.

Je naprosto zásadní otázkou, aby přístupy k vzdělávání dospělých vycházely z kulturního dědictví, tradičních hodnot a dřívějších zkušeností lidí, aby různé způsoby uplatňování těchto přístupů umožnily každému občanovi aktivně se zapojit do společenského dění a povzbuzovaly jej k tomu.

Na 5. mezinárodní konferenci o vzdělávání dospělých bylo konstatováno, že v jednotlivých členských státech existují odlišné politické, ekonomické a sociální systémy a vládní struktury. S ohledem na tuto odlišnost je třeba mít na zřeteli zajištění plného respektování lidských práv a základních svobod. Tato konference potvrdila, že opatření, která mohou jednotlivé vlády zavést za účelem lepšího prosazování uvedených cílů, budou určována na základě specifických podmínek jednotlivých členských států. Rozvoj moderní společnosti vyvolal potřebu celoživotního vzdělávání po celém světě. Vzdělávání dospělých ovlivnily technické a vědecké objevy, které se uplatnily v průmyslové praxi. Ve Spojených státech byl vypracován výcvikový postup pro průmysl, který měl zdokonalit především odbornou a didaktickou úroveň lektorů odborného výcviku. Tento systém měl hlavní vliv na podnikové vzdělávání nejen ve Spojených státech, ale i v Evropě. Profesní vzdělávání dospělých představuje významnou a efektivní formu systematického zprostředkování informací a dovedností.

Současný vývoj se vyznačuje globalizací světových hospodářských a společenských procesů. Profesní vzdělávání má důležitou roli zejména v rámci rekvalifikačních programů a projektů.

1.1 Evropské vzdělávací programy

Další profesní vzdělávání je třeba začlenit do evropského kontextu, kde vznikaly vzdělávací programy. První akční programy zemí Evropského společenství v oblasti vzdělávání byly zahájeny v 70. letech. V průběhu 80. let se realizovala řada pilotních projektů. Získané zkušenosti vedly pak v letech 1986-90 v jednotlivých prioritních oblastech k založení rozsáhlých specializovaných programů, které na pilotní projekty navazovaly.

Erasmus – program na podporu spolupráce mezi vysokými školami a mobilitou studentů. Commet – tento program vede ke spolupráci mezi vysokými školami a podniky a také zahrnuje partnerství v odborné přípravě.

Petra – vzdělávací projekt, který se zabývá rozvojem odborného vzdělávání. To je realizováno v rámci vzdělávacího systému pro rozvoj odborného vzdělávání, realizovaného v rámci vzdělávacího systému. Jeho cílem je zajistit od jednoho roku do tří let přípravu na povolání po skončení povinné školní docházky. Force se zabývá rozvojem odborného vzdělávání pro všechny pracovníky po vstupu do zaměstnání a je zaměřen na rozvoj celoživotního vzdělávání.

Od roku 1996 ke školským a vzdělávacím programům patří zejména Phare-Res pro oblast rozvoje vzdělávacího systému a Phare-Vet, věnující se problematice odborného vzdělávání. Tyto regionální programy jsou věnovány oblastem, kde lze najít společné potřeby několika zúčastněných zemí. K dalším velmi důležitým programům patří Socrates a Leonardo da Vinci.

Socrates – je programem Evropské unie, který je určen všeobecnému vzdělání a zahrnuje základní, střední i vysokoškolské. Obecným cílem je zkvalitnění a dosažení vyšší efektivity vzdělávání dětí, mladých lidí i dospělých a to rozšířením evropské spolupráce a usnadněním přístupu ke vzdělání. Mezi další poslání patří i rozvoj jazykového vzdělávání, podpora mezinárodní mobility učitelů i studentů (možnost absolvovat část studia v některém členském státě EU).

Socrates by měl posílit a sjednotit akademické uznávání diplomů, části studií a dalších kvalifikací. Účastníky se mohou stát všechny vzdělávací instituce, včetně institucí pro vzdělávání dospělých a podniků. Socrates obsahuje přesně definované podprogramy: jako jsou Erasmus (spolupráce vysokých škol), Comenius (spolupráce středních všeobecně vzdělávacích i odborných a základních škol), Lingua (podpora studia cizích jazyků), Eurydica (shromažďování a šíření informací o vzdělávacích systémech), Arion (studijní pobyt řídících pracovníků ve školství), Narcis (poskytování informací občanům a institucím týkajících se systémů vysokoškolského vzdělávání a kvalifikací).

Leonard da Vinci – je programem Phare pro odborné vzdělávání a nástupce dalších programů Petra, Force, Eurotecnet a Commet.

Hlavním cílem programů je podporovat a doplňovat akce členských států Evropské unie v oblasti zlepšování kvality politiky a praxe odborného vzdělávání

v oblasti zlepšení a nacházení nových způsobů výuky především mezinárodní spolupráci a celoevropskými zkušenostmi.

V roce 2000 začala druhá etapa - Socrates II., která trvala až do roku 2006. Z hlediska vzdělávání dospělých je nejvýznamnějším podprogram Grundtvig (cesty k celoživotnímu vzdělávání) na podporu celoevropské dimenze celoživotního učení prostřednictvím mezinárodní spolupráce. Dalším programem je Minerva program Evropské unie pro podporu otevřeného a distančního vzdělávání

1. 2 Další profesní vzdělávání v České republice

Změna politické situace v České republice po roce 1989 ovlivnila vývoj v dalším profesním vzdělávání. Období let 1990-1995 bylo charakterizováno restrukturalizací národního hospodářství a s tím spojenou dynamikou všech struktur. (Palán, 2003, s.56).

Vzdělávání dospělých na tyto změny muselo reagovat bezprostředně. Proto převažovaly krátkodobé vzdělávací akce, akce nárazové, akce bezprostředně reagující na aktuální problém. Stejně jako v celém podnikatelském prostředí i v oblasti vzdělávání zůstávaly v ústraní problémy, spojené s kvalitou, etikou podnikání a koncepčností. Podniky (organizace, instituce) se chovaly adekvátně vytvořeným tržním podmínkám dle svých okamžitých zájmů. Trh práce nabízel dostatek kvalifikovaných lidských zdrojů. K tomu přistoupily ekonomické potíže podniků a vzdělávání se pro řadu podniků začalo zdát ekonomickou přítěží. Proto se jím většina podniků nezabývala.

V letech 1992-1994 se tyto přístupy změnily. Důvodem byl nástup zahraničního kapitálu a tím jiný přístup ke kvalitě lidských zdrojů. Také postupné pronikání českých podniků na zahraniční trhy vyvolaly potřebu pracovníků s vysokou kvalifikací ve výrobě i na všech stupních řízení podniků. Problémem zůstala skutečnost, že podnikové vzdělávací struktury se musely znovu tvořit. Výhodou bylo oddělení nového podnikového vzdělávacího systému od přežitých struktur, nevýhodou byla nízká účinnost podnikového vzdělávání vzhledem k nejasnosti jeho cílů a málo kvalifikovanému řízení.

Financování podnikového vzdělávání je stále považováno za nákladovou položku podnikového rozpočtu. Zatímco je běžné, že do ostatních zdrojů výroby se investuje, investice do lidských zdrojů nejsou příliš časté.

Vzdělávací instituce jsou v současné době stabilizovány v rovnovážném tržním prostředí. Vzhledem k tomu, že vzdělávací instituce jsou nuceny chovat se tržně, produkují vzdělávací služby ve snaze docílit zisku. Úspěšnost se odvíjí víceméně od marketingové politiky a především reklamy. Působnost škol všech stupňů v dalším profesním vzdělávání narůstá úměrně potřebě získávat nadstandardní finanční zdroje. Zabývají se především rekvalifikačním vzděláváním. Rozvoj systému dalšího vzdělávání je odvislý od dořešení financování této oblasti. V platnost by měla vstoupit zásada, že financovat vzdělávání musí ten, kde jej potřebuje, kdo přichází s poptávkou. Již tato základní teze hovoří o tom, že financování musí být vícezdrojové. Zájem o vzdělávání má především občan, ale stejný zájem musí mít i podnik, který nemůže realizovat zakázky, které jsou kvalifikovanější než disponibilní lidské zdroje. Vzdělanost národa je klíčová i pro stát z mnoha důvodů. Vzdělání vyvolává potřebu vzdělávání, vzdělanost je základem prosperity a usnadňuje i řešení problémů, vzniklých se snahou vstoupit do evropských struktur. Přestože v ČR existují četné aktivity, které lze zahrnout do oblasti dalšího vzdělávání, a o jeho rostoucím významu nikdo nepochybuje. Zůstává tato oblast do značné míry kompetenčně nezakotvena. Důvodem je nepochybně skutečnost, že další vzdělávání úzce souvisí s politikou zaměstnanosti, rekvalifikacemi apod., obecně s problematikou rozvoje lidských zdrojů.

Pojem profesní vzdělávání je obsáhlý a zahrnuje veškerou přípravu na povolání, tedy jak přípravu školskou, tak i všechny formy vzdělávání dospělých, obsahově spjaté s výkonem povolání či zaměstnání.

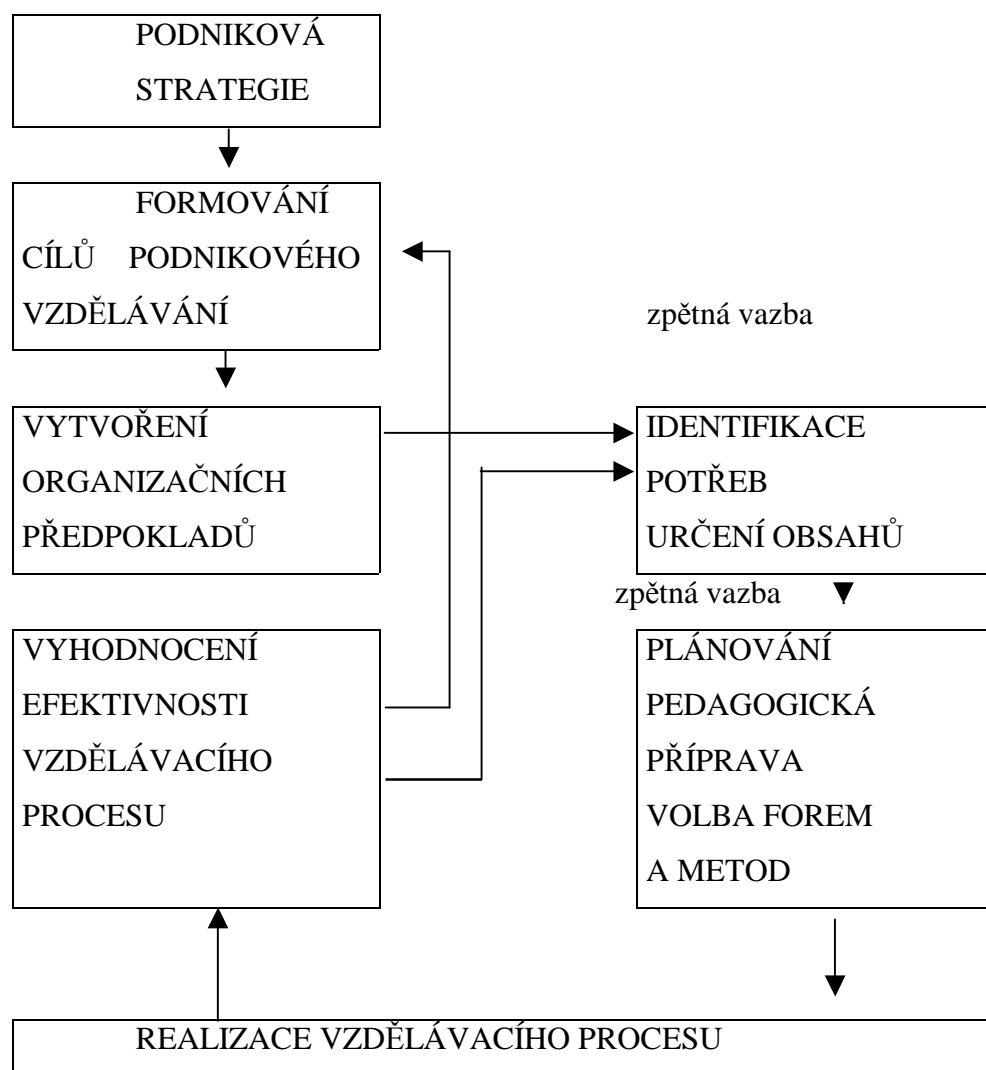
Další profesní vzdělávání je součástí dalšího vzdělávání, které je součástí vzdělávání dospělých. Označuje jakékoliv profesní vzdělávání pracovníků v průběhu jejich pracovního života. Má přímou vazbu na profesní zařazení dospělého a s tím i na jeho ekonomickou aktivitu. Jeho podstatou je vytváření a udržování pokud možno optimálního souladu mezi kvalifikací pracovníka a kvalifikovaností práce. Další profesní vzdělávání většinou organizují zaměstnavatelé (organizace, podniky, instituce), jeho část rekvalifikační pak orgány a instituce, zabývající se zaměstnaností a rekvalifikacemi.

Další profesní vzdělávání je tedy součástí systému vzdělávání dospělých a zahrnuje:

- ❖ přípravu pracovníků k výkonu pracovní činnosti, zejména těch, kteří nezískali řádnou přípravu na povolání ve školském systému

- ❖ rekvalifikaci, kterou se rozumí jakákoliv změna kvalifikace, která umožní nové uplatnění pracovníka při změně pracovních podmínek v podniku.
- ❖ příprava manažerů jako specifický a významný druh vzdělávací činnosti.

Základní cyklus organizování dalšího profesního vzdělávání.



Zdroj: (Palán, Z., 2003, s. 136).

Schopnost inovovat a vyvíjet nové technologie je jedním z prostředků, jak se vyrovnat s neustále se zvyšujícími konkurenčními tlaky, které jsou spojené s fungováním trhu v éře globalizace. Jádrem konkurenceschopnosti je dnes přístup založený na orientaci na vysoce kvalitní produkty, inovaci a flexibilní produkci na

rozdíl od přístupu založeného na nízkých cenách a standardní masové produkci. Vývoj inovací a nových technologií, resp. jejich aplikace v praxi výrazně a stále častěji mění situaci na trhu práce.

Výše uvedené souvisí s postmoderní společností, která se objevuje v západní Evropě již od 60. let 20. století a v České republice asi v 90. letech 20. století.

Přechod České republiky na tržní hospodářství vyvolal specifické vzdělávací potřeby a požadavky. Dynamicky se začal rozvíjet segment manažerského vzdělávání, přípravy podnikatelů Evropská unie vyžaduje posílení vzdělávací činnosti v mnoha oblastech. Základní tendence vývoje v různých oblastech – velké změny (sociální, ekonomické, politické, technologické aj.), o kterých píše ve své práci Megatrendy 2000 američtí prognostici John Naisbitt a Patricie Aburdenová významně ovlivňují vývoj světa po celé desetiletí.

Změny se dotýkají profesního vzdělávání a vzdělávání vůbec jsou následující:

- ❖ přesun od strategických zdrojů industriální společnosti (kapitálu) k strategickým zdrojům informační společnosti (informacím, znalostem, tvůrčímu myšlení a jednání); nositeli nových zdrojů jsou lidé jako klíčový předpoklad úspěšného rozvoje organizace;
- ❖ soutěžení mezi organizacemi o nejlepší spolupracovníky – o jejich tvůrčí přínos;
- ❖ rozvoj informačních technologií redukuje potřebu vedoucích pracovníků na středních článcích organizace (o 10 – 40 %) a vede ke vzniku jednoduchých plochých a pružných struktur;
- ❖ rozvoj inovačního podnikatelského myšlení a jednání vzhledem k externímu okolí i uvnitř organizace (vnitřní soutěžení, podíl zaměstnanců na dobrých i špatných výsledcích, podílové vlastnictví zaměstnanců);
- ❖ změna struktury pracovních sil v podnicích a nové způsoby jejich vedení; využívání především nových pracovníků, často vysoce vzdělaných mladých lidí;
- ❖ zvyšuje se podíl zaměstnaných žen, což ovlivňuje způsoby manažerské práce i kulturu firem;
- ❖ roste podíl a význam intuice a vize pro tvůrčí vedení, zejména pro strategické rozhodování;
- ❖ nezbytností je měnit vzdělávací systém, aby odpovídal potřebám nové informační společnosti, v užším pojetí i potřebám organizací;

- ❖ roste potřeba věnovat pozornost sociálně-ekonomickému (zvláště zdravotnímu) zabezpečení pracovníků;
- ❖ potřeba věnovat pozornost mladé generaci přicházející do managementu organizace – respektovat a rozvíjet její vzdělání, podnikavost, nezávislost, inovační schopnosti.

Zaměstnanci se stávají součástí „učící se organizace“, to znamená, že se dobrovolně podrobují procesům neustálého rozšiřování svých vědomostí a dovedností, které jsou potřebné pro budoucí úspěšnost organizace. (Armstrong, 2007, s. 120). Potřeba dalšího profesního vzdělávání dospělých vyplývá též z vlivů uvnitř podniku a dalších organizací. Tyto vlivy mohou mít nejrůznější podobu: technickou, organizační, ekonomickou, sociální apod. Jde například o zdokonalení technických postupů, zavádění nových výrobních programů a podobně.

„Pokrok vědeckého poznání, jak v přírodních vědách, tak technických a neposlední řadě i ve společenských vědách, přitahuje pozornost průmyslu, který ho posuzuje především z hlediska praktické využitelnosti poznatků. Na druhé straně je nesporné, že stupeň využití stávající technické úrovně průmyslu a vlastně i vědeckých poznatků závisí na kvalifikační úrovni nejen řídicích, ale i odborných pracovníků.

„Výraznou změnou v sociálním a organizačním systému jsou procesy personální a sociální mobility. Tyto změny vyvolávají potřebu dalšího vzdělávání či školení pracovníků směrem k ovládnutí nové profese či funkce. Sociální klima skupiny, ovládající mínění a jednání členů, může vytvářet příznivou nebo naopak nepříznivou situaci pro další různé formy a procesy učení dospělých. Velmi důležitá je také motivace samotného pracovníka, který se musí často vyrovnat se změnou okolností a uplatnit svou osobnost.

Rozvoj vědy a techniky mění techniku a technologii výroby. Proto se musí pracovníci důkladně seznámit s novými technologiemi, které vyžadují výrazné posílení vzdělávací činnosti v různých oblastech.“ (Mužík, 1999, s. 40, 41, 42).

Hospodářské změny výrazně ovlivňují proces profesního vzdělávání dospělých. V podmínkách tržní ekonomiky je profesní vzdělávání možno chápat jako nástroj jedince k dosažení úspěchu v zaměstnání i společenském životě.

„Současný vývoj se vyznačuje érou globalizace světových hospodářských a společenských procesů vytváří velký tlak na pracovní způsobilost prakticky všech kategorií pracovníků na v různých organizačních strukturách. Na jedné straně roste

potřeba vysoce vzdělaných kvalifikovaných lidí s určitým formátem osobnosti a kreativitou. Na druhé straně je podobný tlak vyvíjen na produkci pracovníků, jejich kvalifikační i osobnostní profil umožní, aby dlouhodobě a rutinně vykonávali zcela jednoduché pracovní činnosti. Tento jev se nazývá polarizace pracovní síly a je základem pro růst významu určitých profesních kategorií pracovníků manažerů, počítačových odborníků, projektantů a podobně. Problémem na trhu práce je nezaměstnanost, která se v některých zemích stává společenským fenoménem.“ (Mužík, 1999, str. 43).

Národní vlády i nadnárodní společenství jako je například Evropská unie uplatňují nejrůznější nástroje aktivní i pasivní politiky zaměstnanosti. Rychlejší přeměna kvalifikační struktury pracovní síly, vytváří lepší a kvalitnější podmínky pro větší profesní a územní mobilitu obyvatelstva.

Na konci adaptačního procesu jsou to rozvojové a vzdělávací aktivity spojené s odchodem pracovníků ze společnosti. V rámci vzdělávání také někdy uplatňujeme například aktivity, které mají sloužit k udržení odbornosti, což nelze považovat za rozvoj ve vlastním slova smyslu.

„Vzdělávání smůžeme systematizovat dle vlastního obsahu a rozlišujeme je na tvrdé a měkké kompetence“. František Hroník (2007, s. 127-128) uvádí následující rozdělení:

Funkční vzdělávání se zaměřuje na projektanty, obchodníky a má charakter odborné přípravy a často bývá předmětem certifikace.

Doplňkové funkční vzdělávání - například u projektantů bývá výcvik v obchodních dovednostech, ve školeních v jakosti a podobně pojmenován jako nadoborová příprava. To, co je pro nějakého pracovníka funkčním vzděláváním, pro jiného je doplňkovým vzděláváním.

Manažerské vzdělávání zahrnuje MBA až po dílčí aktivity jako je například nácvik skupinového, týmového řešení problémů a rozvoj dalších manažerských způsobilostí.

Účelové vzdělávání zahrnuje stres management, efektivní komunikaci a podobně. Většinou má charakter rozvoje měkkých dovedností, ale není omezeno jen na ně.

„Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců se řídí ekonomickými a personálními potřebami organizace. V mnohých našich organizacích je vzdělávání považováno jen za nutné výdaje. Organizace, kterým se ekonomicky dobře daří, jsou ochotny vynakládat na vzdělávání velké finanční částky. V případě, že se však některá organizace dostane do finančních problémů, je to jedna z prvních oblastí, kde dochází k redukci finančních prostředků. Vzdělávání by nemělo být považováno za nutný výdaj, ale za investici.“
(Armstrong, 2005, s. 470)

Výdaje na vzdělávání, výcvik a rozvoj zaměstnanců lze považovat za účelně vynaložené investice přinášející významné výsledky v podobě zvýšení výkonu podniku a zisku. Investice do rozvoje způsobilosti zaměstnanců mají stejný význam jako investice do strojů a zařízení. V silné konkurenci lze dosáhnout konkurenční výhody pomocí vyšší kvality lidí zaměstnaných v organizaci. Nedostatek způsobilých zaměstnanců může ohrozit budoucí prosperitu organizace.

2. Podnikové vzdělávání

Podnik musí znát a realisticky hodnotit svou situaci, včetně úrovně lidského kapitálu. Východiskem a podmínkou jeho fungování je znalost celkové situace a možností rozvoje a úlohy, která v tom připadá lidským zdrojům. K tomu je nutná objektivní a nepředpojatá analýza nebo audit, včetně porovnání zdrojů a možností podniků s jejich konkurencí. Pokud podnik není takové analýzy schopen nebo jí brání individuální a skupinové zájmy, může se obrátit na externí poradce.

Současné mezinárodní trendy a modely poskytují cenné vzory a inspirace. K dispozici je celá řada metodologií a modelů, s nimiž je možno se seznámit. V mnohých podnicích se osvědčily modely řízení znalostí, učící se organizace, lidského kapitálu, intelektuálního kapitálu, modelování kompetencí a podobné, které nejsou pouhým zdůrazněním významu lidských zdrojů pro úspěšný rozvoj, nýbrž nabízejí i přístup k vzdělávání a rozvoji lidských zdrojů a jejich optimálnímu využívání pro strategie změny a dosahování vysoké výkonnosti a ziskovosti.

Vzdělávání a učení nelze oddělovat od celkové podnikové kultury, vedení lidí a péče o lidi. Ve vzdělávání a rozvíjení lidského kapitálu je ovšem třeba se vyvarovat jednostrannosti a ignorování nepominutelných souvislostí. Vysoká produktivita a efektivnost podnikových kolektivů odráží nejen znalosti, dovednosti, zkušenosti a přiměřenou finanční motivaci. Mezi motivační faktory patří i celkové podnikové ovzduší a kultura, perspektivy budoucího osobního rozvoje a uplatnění, mezilidské vztahy, odborná a lidská autorita managementu, styl řízení a jednání, péče o lidi, jejich zdraví a pracovní a životní prostředí, a jiné faktory.

„Ve vzdělávání může docházet k záměně některých termínů. Učení je proces změny, který zahrnuje nové vědění i nové konání. Učíme se nejen organizovaně, ale i spontánně a nemusíme o tom vědět. Učení je termín, který zahrnuje více než rozvoj a vzdělávání. Proto třeba mluvíme o učící se a nikoliv o vzdělávací organizaci.“ (Hroník, 2007, s. 31).

Rozvoj vede k dosažení žádoucí změny pomocí učení se. Také obsahuje záměr, který je podstatnou částí ohraničených a neohraničených rozvojových programů.

Vzdělávání je jedním ze způsobů učení se. Je to organizovaný a institucionalizovaný způsob učení. Vzdělávací aktivity jsou ohraničené a mají svůj začátek a konec. Je tedy patrné, že se učíme, i když se nevzděláváme. Podle Wiliamse

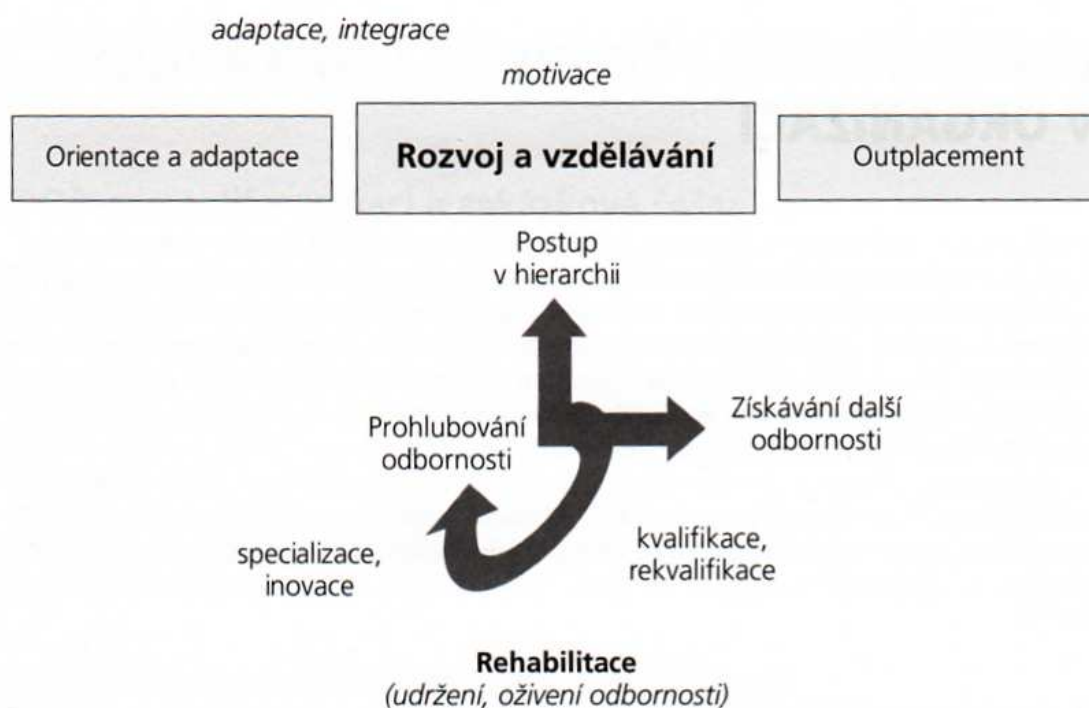
(1998) „je vzdělávání cílově orientované, založené na zkušenosti, ovlivňuje chování a poznávání, a změny, které přináší, jsou relativně stabilní.“

V moderním podniku patří vzdělávání k systematickému hledání nových příležitostí v kombinaci se schopností racionálního rozhodování, tvořivostí a nadšením lidí k reálným předpokladům pro úspěšné dosažení vytyčených cílů.

„Pro organizaci se stává nutností přemýšlet o tom, jak přispívá ve vzdělávání k naplňování dlouhodobých podnikatelských cílů.“ (Armstrong, 2007, s. 25),,

Vzdělávání v organizaci má dvě základní funkce: rozvoj způsobilostí všeho druhu a zvýšení krátkodobé a dlouhodobé výkonnosti“ (Hroník, 2007, s. 127)
Vzdělávací aktivita nenaplní veškeré funkce stejným způsobem.

Mapa funkcí vzdělávání uvedená v knize níže uvedeného autora:



Zdroj: (Hroník, F. 2005, s. 128).

Výdaje na vzdělávání, výcvik a rozvoj zaměstnanců lze považovat za účelně vynaložené investice přinášející významné výsledky v podobě zvýšení výkonu podniku a zisku. Investice do rozvoje způsobilosti zaměstnanců mají stejný význam jako

investice do strojů a zařízení. V silné konkurenci lze dosáhnout konkurenční výhody pomocí vyšší kvality lidí zaměstnaných v organizaci.

Podnikové vzdělávání se dělí do tří vývojových stupňů:

- ❖ Organizování jednotlivých vzdělávacích akcí, které reagují na momentální potřeby jednotlivců nebo firmy a vedou k odstranění rozdílu mezi aktuální a požadovanou kvalifikací.
- ❖ Systematický přístup, který propojuje firemní a personální strategii se systémem podnikového vzdělávání jako jedním ze systémů personální práce.
- ❖ Podnikové vzdělávání je z hlediska tohoto přístupu systematickým procesem v němž dochází ke změně znalostí a dovedností a dochází také ke změnám v pracovním chování. Koncepce učící se organizace, ta je komplexním modelem rozvoje lidí v rámci organizací nejrůznějšího typu. Často se uvádí termín učící se podnik – učící se organizace a učící se společnost. V takové organizaci se pracovníci učí průběžně a především z každodenní zkušenosti. (Tureckiová, 2004, s. 89)

2.1 Typy podnikového vzdělávání

Interní podnikové vzdělávání

„K základním formám interního vzdělávání patří základní školení všech pracovníků v podniku, které má v praxi velmi různou podobu. Cílem je poskytnout novým pracovníkům základní informace o firmě a seznámit je se základními postupy, zákony a normami jednání a podobně (Mužík, 1999, str. 91). Hovoříme o takzvaném normativním vzdělávání.

Odborné školení se stává předpokladem vyšší kvalifikace pracovníků, která je nezbytná v souvislosti s vývojem informačních technologií a s adaptací organizace na změny.

Externí podnikové vzdělávání

Externí podnikové vzdělávání je charakterizováno tím, že zaměstnanci jsou vysláni do vzdělávacích institucí nebo vzdělávacích zařízení jiných podniků. Tvoří důležitou součást vzdělávacích koncepcí. Efektivita těchto akcí souvisí přímo s potřebami podniku. Proto vždy závisí na jejich výběru. Výhoda externího vzdělávání je především v tom, že externí lektori mají větší přehled o jiných podnicích.

To jim pomáhá rozšiřovat a zlepšovat posouzení problémů a dále je řešit. U externího lektora dochází k setkání s mimopodnikovými účastníky na externích seminářích. Nevýhodou těchto seminářů je převod externě získaných poznatků do vlastního pracoviště, což je obecně složitější než u interních seminářů.

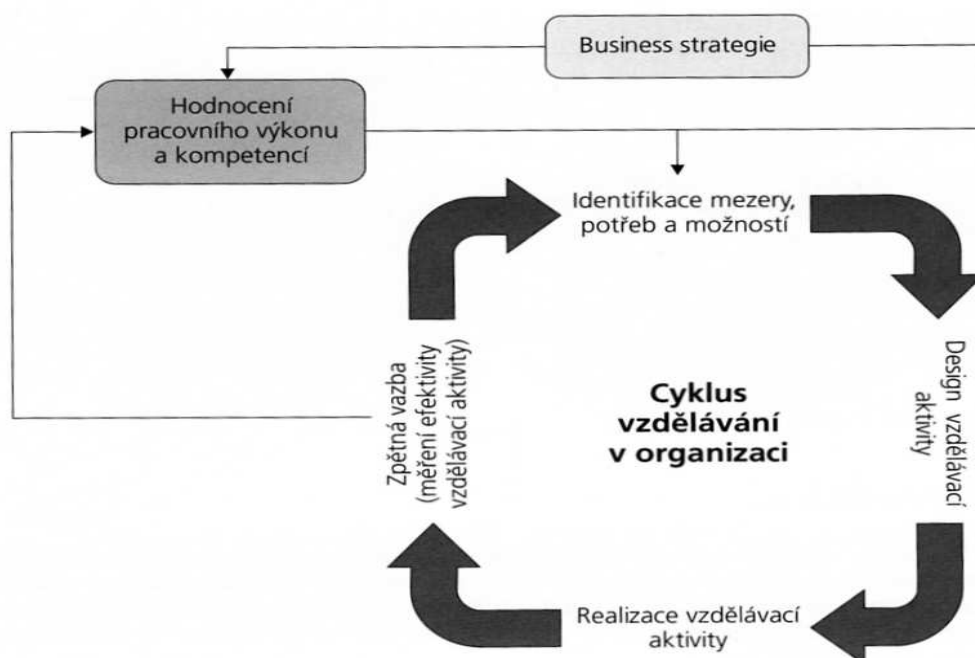
Cíl podnikového vzdělávání

Základním cílem naplňování systému podnikového vzdělávání ovšem není, nebo by neměl pouhý rozvoj nebo změna způsobilostí ve smyslu osvojení si nových znalostí a dovedností, ale především dosažení změn v myšlení a jednání.

(Tureckiová, 2004, s. 92)

Cílem politiky a programů vzdělávání v nějaké organizaci je zabezpečit kvalifikované vzdělané a schopné lidi potřebné k uspokojení současných i budoucích potřeb organizace. Také se hovoří o cyklu vzdělávání pracovníků, kteří prošli adaptačním procesem a nejsou na odchodu. Cyklus vzdělávání má čtyři fáze: identifikaci potřeb, design vzdělávací aktivity, vlastní realizaci vzdělávání a zpětnou vazbu.

Cyklus vzdělávání také popisuje Buckley a Caple (2004)



Zdroj: (Buckley, R. a Caple, J. 2004, s.95)

Systematické vzdělávání v organizaci je nezbytně spjata s hodnocením pracovníků. Právě na základě hodnocení pracovníků je možno koncipovat vzdělávání a rozvoj.

2. 2. Vzdělávání v moderní organizaci

V moderní společnosti se neustále mění požadavky na znalosti a dovednosti člověka, aby mohl fungovat jako pracovní síla, byl zaměstnatelný, musí své znalosti a dovednosti neustále prohlubovat a rozšiřovat. Už dávno pominula doba, kdy člověk po celou dobu své ekonomické aktivity vystačil v podstatě s tím, co se naučil během přípravy na povolání. Vzdělávání a formování pracovních schopností se v moderní společnosti stává celoživotním procesem.

Základním zákonem podnikání a úspěšnosti je flexibilita a připravenost na změny. Flexibilitu organizace dělají flexibilní lidé, kteří jsou nejen připraveni na změnu, ale změnu akceptují a podporují ji. A tak se zákonitě péče o formování pracovních schopností pracovníků organizace v současné době stává zřejmě nejdůležitějším úkolem personální práce. Je třeba zajistit, aby pracovníci pružně reagovali na požadavky trhu i na potřebu neustálého zdokonalování systému řízení organizace. Soudobý charakter práce v organizacích a nejnovější metody řízení však vyžadují pracovníky nejen náležitě odborně připravené a schopné si osvojovat nové odborné znalosti a dovednosti, ale i pracovníky se žádoucími rysy osobnosti.

Proto již nestačí tradiční způsoby vzdělávání pracovníků, jakými je např. zácvik, ale stále více jde o rozvojové aktivity zaměřené na formování širšího rejstříku znalostí a dovedností, než jaký vyžaduje momentálně zastávané místo, a v neposlední řadě také na formování hodnotových orientací pracovníků. Právě tyto rozvojové aktivity formují flexibilitu pracovníků a jejich připravenost na změny. Konkrétní příklady, proč se organizace, chtějí-li být úspěšné a konkurenceschopné, musejí věnovat vzdělávání a rozvoji svých pracovníků:

Stále častěji se objevují nové poznatky a vznikají nové technologie, takže znalosti a dovednosti lidí stále rychleji zastarávají. Proměnlivost lidských potřeb a tím i proměnlivost trhu zboží a služeb je výraznější, což si vynucuje pružnou reakci organizací a pružnost pracovníků. Častější jsou organizační změny a lidé je tedy častěji musejí zvládat.

Zvyšuje se proměnlivost podnikatelského prostředí a organizace na to musejí reagovat. Globalizace a internacionalizace hospodářských aktivit z toho vyplývajících

nezbytnost pohybovat se, podnikat a komunikovat v internacionálním prostředí. Změny hodnotových orientací lidí a orientace na kvalitu pracovního života se projevují ve zvýšené potřebě lidí se vzdělávat.

Pojetí vzdělávání pracovníků v organizaci je dosti proměnlivé v čase a prostoru, záleží na povaze práce, používané technice a technologii v organizaci, na velikosti organizace a mnoha dalších okolnostech. Vzdělávání pracovníků je personální činností zahrnující následující aktivity: Přizpůsobování pracovních schopností měnícím se požadavkům pracovního místa, tj. prohlubování pracovních schopností, které je tradičním, nejčastějším a často i hlavním úkolem vzdělávání pracovníků v organizaci.

Zvyšování použitelnosti pracovníků, tak aby alespoň z části zvládli vykonávání dalších pracovních míst či prací. Úsilí o rozšiřování pracovních schopností pracovníků usnadňuje případné rekvalifikační procesy v organizaci, tj. procesy, kdy pracovníci mající povolání, které organizace nepotřebuje, jsou přeškolení na povolání, které naopak organizace potřebuje.

Organizace většinou nepřijímá nové pracovníky, kteří jsou již náležitě odborně připraveni okamžitě v plné míře vykonávat práci na pracovním místě, na které byli přijati. Je nutné přizpůsobit pracovní schopnosti těchto nových pracovníků specifickým požadavkům daného pracovního místa, používané technice, technologii, stylu práce v organizaci atd. Provádí tzv. orientaci pracovníka.

Formování pracovních schopností překračuje hranice pouhé odborné způsobilosti pracovníka a stále více zahrnuje formování osobnosti pracovníka, tedy vlastností, které hrají významnou roli v mezilidských vztazích.

Formování pracovních schopností člověka a formování pracovních schopností pracovníka organizace. Musíme rozlišit formování pracovních schopností člověka, kdy jde o formování v průběhu celého života a formování pracovních schopností pracovníka organizace, kdy se jedná o formování související s konkrétní organizací a s prací, kterou pracovník vykonává.

V systému formování pracovních schopností člověka se obvykle rozlišují tři oblasti. Oblast všeobecného vzdělávání – zde se formují základní a všeobecné znalosti a dovednosti, které umožňují člověku žít ve společnosti a získávat a rozvíjet specializované pracovní schopnosti další vlastnosti.

Oblast odborného vzdělávání – zde se uskutečňuje proces přípravy na povolání. V rámci formování pracovních schopností pracovníků se organizace zpravidla

angažují v plné míře při orientaci pracovníků a doškolování pracovníků, popřípadě i přeškolování pracovníků, dochází-li k němu z iniciativy organizace k uspokojení jejích potřeb.

Základní příprava na povolání se zpravidla děje mimo organizaci. Orientace je úsilí o zkrácení a zefektivnění adaptace nového pracovníka na organizaci, pracovní kolektiv a práci na daném pracovním místě pomocí zprostředkování všech potřebných informací, včetně specifických znalostí a dovedností potřebných pro řádný výkon práce, pro kterou byl nový pracovník přijat. Prohlubování kvalifikace je pokračování odborného vzdělávání v oboru, ve kterém člověk pracuje na svém pracovním místě. Jde tedy o proces přizpůsobování znalostí a dovedností pracovníka novým požadavkům pracovního místa. **Rekvalifikace** je takové formování pracovních schopností člověka, které směřuje k osvojení si nového povolání, nových pracovních schopností, více či méně odlišných od dosavadních.

Oblast rozvoje – je orientována na získání širší palety znalostí a dovedností, než jaké jsou nezbytně nutné k vykonávání současného zaměstnání. Rozvoj je orientován více na kariéru pracovníka než na momentálně vykonávanou práci a vede ke zvýšení pracovního výkonu a flexibility pracovní síly, ale především vede k podstatnému zvýšení šancí jedince, pokud jde o uplatnění v organizaci i na vnějším trhu práce. Může také zvýšit míru jeho uspokojení s vykonávanou prací.

V poslední době lze pozorovat zvýšený zájem organizací o rozvojové aktivity, jakými jsou vzdělávání v oblasti vedení lidí a komunikace, jazykové vzdělávání a kurzy informační gramotnosti.

Systém vzdělávání pracovníků v organizaci

Do systému vzdělávání pracovníků organizace patří (jak již bylo řečeno) takové vzdělávací aktivity, jako jsou: orientace, doškolování, přeškolování a iniciovaný rozvoj organizací. V systému vzdělávání pracovníků organizace se angažuje nejen personální útvar, ale všichni vedoucí pracovníci a odbory, či jiná sdružení pracovníků.

Ve vzdělávání pracovníků se vyskytuje častá spolupráce organizace s externími odborníky či specializovanými vzdělávacími institucemi.

Intenzita a šíře záběru vzdělávání pracovníků závisí na personální politice a strategii organizace. Některé organizace přijímají již plně vyškolené pracovníky, jiné je školí jen v naléhavých případech, ale většina organizací ve vyspělých zemích věnuje vzdělávání svých pracovníků trvalou pozornost. Má vlastní koncepci vzdělávání,

vyčleněnou skupinu lidí, kteří se touto problematikou zabývají a často i své vzdělávací zařízení.

Systematické vzdělávání pracovníků v organizaci

Nejefektivnějším vzděláváním pracovníků v organizaci je dobře organizované, systematické vzdělávání. Je to neustále se opakující cyklus, vycházející ze zásad politiky vzdělávání, sledující cíle strategie vzdělávání a opírající se o pečlivě vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání. Jimi se rozumí existence skupiny či skupin pracovníků iniciujících vzdělávání a zajišťující jeho odbornou a organizační stránku. Důležitá je existence standardních i speciálních vzdělávacích programů. Je třeba mít i vlastní či smluvně zajištěné externí lektory.

Vlastní cyklus začíná identifikací potřeby vzdělávání pracovníků organizace. Následuje fáze plánování vzdělávání, kde se řeší rozpočet, časový plán, pracovníci, kterých se to bude týkat, obsahu a metod a podobně.

Třetí fází je vlastní proces vzdělávání, tedy realizace vzdělávacího procesu. Následující fází je vyhodnocení výsledků vzdělávání a vyhodnocení účinnosti vzdělávacího programu a použitých metod. Systematické vzdělávání pracovníků organizace má mnoho předností.

Jsou to například:

- ❖ Soustavně organizaci dodává náležitě odborně přípravné pracovníky bez mnohdy obtížného vyhledávání na trhu práce.
- ❖ Umožňuje průběžné formování pracovních schopností pracovníků podle specifických potřeb organizace.
- ❖ Soustavně zlepšuje kvalifikaci, znalosti, dovednosti i osobnost pracovníků.
- ❖ Přispívá k zlepšování pracovního výkonu, produktivity práce i kvality výrobků a služeb výrazněji než jiné způsoby vzdělávání. Průměrné náklady na jednoho vzdělávaného pracovníka bývají nižší než jiné způsoby vzdělávání.
- ❖ Údaje týkající se jednotlivých pracovních míst a činností, tedy popisy pracovních míst a jejich specifikace, ale také informace o stylu vedení, kultuře pracovních vztahů atd.

- ❖ Údaje o jednotlivých pracovnících, tedy údaje, které je možno získat například ze záznamů o hodnocení pracovníka, záznamů o vzdělání, kvalifikaci a absolvování vzdělávacích programů a podobně.

Tyto údaje umožňují udělat si přehled o současné a potencionální disproporci mezi kvalifikací a vzděláním pracovníků organizace na jedné straně a požadavky organizace na straně druhé. Na jejich základě se pak analyzuje potřeba vzdělávání pracovníků organizace. Obvykle se přitom používá jedné nebo více následujících metod:

- ❖ Analýzy statistických nebo jiných průběžně zjišťovaných a registrovaných údajů o organizaci, pracovních místech a jednotlivcích.
- ❖ Analýzy dotazníků či jiných forem průzkumů názorů, postojů a požadavků pracovníků týkajících se vzdělávání.
- ❖ Analýzy informací získaných od vedoucích pracovníků a týkajících se potřeby kvalifikace a vzdělávání jejich podřízených.
- ❖ Zkoumání a hodnocení pracovního výkonu jednotlivých pracovníků.

3. Vzdělávání manažerů

Manažeři dnes musí zvládnout celé spektrum odborných disciplín. Jejich vědomosti jsou permanentně konfrontovány s rozvojem vědy a techniky, vývojem vlastní firmy i s událostmi mimo ni. Pod pojmem manažerské vzdělávání si lze představit prakticky libovolnou vzdělávací aktivitu v závislosti na různých nárocích na výkon manažerské profese. Požadavky na manažerskou kvalifikaci procházejí trvalým vývojem. Dnešní vedoucí pracovníci již nemusí tolik prokazovat vysokou znalost oboru, avšak stále větší důraz je kladen na schopnost práce s lidmi a vytváření kultury spolupráce. Mezi nejúčinnější formy vzdělávání manažerů proto patří tréninkové semináře zahrnující modelové situace a případové studie, oblíbené jsou i zahraniční stáže přispívající k rozvoji jazykového fondu. Manažerské vzdělávání se v 90. letech minulého století, ale i 21. století stává důležitou součástí podnikového vzdělávání firem. Manažeři jsou zvláštní skupinou, která může ovlivnit úroveň a konkurenceschopnost firmy. Jde o skupinu zaměstnanců, kterou musí být velice dobře odborně vybaveni. Jejich zaměření je neustále konfrontováno neustálou s vývojovými trendy ve vědě i technice i se světovým managementem. Proto vše ovlivňuje obsahově systém přípravy a dalšího vzdělávání.

Manažerské vzdělávání se dělí do několika kategorií: vzdělávání v závislosti na profesní kompetenci, na podnikovém rozvoji, na rozvoji poznání v oblasti organizace a řízení. Vzdělávání manažerů je velice nákladné, a proto podniky se snaží prostředky spíše investovat. Musí se také velmi dobře naplánovat. Většinou je součástí formování kariérové dráhy, která je postavena na podnikových potřebách, které vyplývají z podnikových vývojových cílů. Při tomto druhu vzdělávání se používají v praxi následující vzdělávací metody:

- ❖ plánované postupy (podřízený zaujme místo bezprostředního nadřízeného: kariéra krok za krokem)

- ❖ rotování (postupné a dočasné zaujímání různých funkcí, většinou na stejném hierarchickém stupni)
- ❖ vytváření asistentských funkcí (řízení zkušenými manažery)
- ❖ dočasné povýšení (to znamená na zkoušku, tato metoda se příliš nedoporučuje vzhledem k psychickým dopadům na jednotlivce i jeho okolí.
- ❖ koučování (stálé řízení koutem, při kterém se rozvíjí pozitivní a potlačují negativní vlastnosti budoucího manažera)
- ❖ řešení praktického vývojového úkolu (tato metoda je vhodná i při adaptačním procesu, rozvíjí schopnost týmové práce, spolupráce a schopnost komunikace)

Dále se využívají formy vzdělávání mimo pracoviště. Mezi ně zahrnujeme školení (od jednorázových kurzů až po ucelené školní vzdělávání, konference, semináře, workshopy zahraniční i domácí stáže, samostudium a poradenství.

Management se mění stejně rychle jako ostatní obory vědy a techniky. Jeho rozvoj je určován zcela pragmaticky vývojem na světových trzích a vývojem na trhu práce, změnami filozofie spotřebitele a dalšími vlivy. Nároky na kvalifikaci manažera se přesouvají z požadavku na vysokou znalost oboru, na schopnost práce s lidmi a vytváření kooperativního pracovního prostředí. Rozdíl mezi výchovou, vzděláváním a školením není zcela jednoznačný.

Programy, jejichž výsledkem je formálně uznávaná kvalifikace, jako například MBA. Ta se zabývá základními manažerskými disciplínami, mezi které můžeme zařadit ekonomii a psychologii. Tyto programy jsou spíše dlouhodobé a zpravidla se označují jako výchova manažerů nebo manažerské vzdělávání. Kratší kurzy, jejichž výsledkem nejsou kvalifikační zkoušky, spíše se zaměřují na odbornou a technickou vyspělost.

Zpravidla se označují jako programy školení manažerů (někdy také výcviku nebo tréninku manažerů). Cíle formálních vzdělávacích a školicích programů jsou rozmanité, zahrnují nabývání vědomostí, zvládnutí určitých technik, rozvoje mezilidských vztahů a odpovídajících způsobů chování, rozvoj latentních schopností každého jedince, změnu postojů a posilování angažovanosti.

Pro manažerské dovednosti je důležité získání vědomostí, zvládnutí určitých technik, rozvoj mezilidských vztahů a konkrétního způsobu chování, rozvoj schopností jedince a změna postojů.

Nabývání vědomostí se může soustředit pouze na určité manažerské funkce, například na výrobu nebo na personalistiku, může však zahrnovat několik různých oblastí. Manažer by měl při své činnosti zvládat určité techniky, jak zpracovat plán, účetnictví, vyhodnotit psychologické testy nebo vést pohovory se zaměstnanci.

Tyto znalosti se potom musí vyhodnotit. Po vyhodnocení školicího programu manažerů zjistí, zda zvládli všechny techniky.

Mezi hlavní oblasti vzdělávání zahrnujeme: vedení lidí, komunikaci, motivování lidí, umění jednat s lidmi, ovlivňovat a umění přesvědčit lidi. Vzdělávací programy také rozvíjejí latentní schopnosti jedince. Programy jsou zaměřeny především na individuální schopnosti jedince. Jedná se například o posilování sebevědomí nebo tvůrčích schopností. Další vzdělávací akce jsou zaměřené na sounáležitost manažerů z různých míst a zastávaných funkcí v rámci velkých organizací. Patří sem kurzy, které se zabývají rozšiřováním dovedností manažerů. Některé kurzy obecného managementu jsou směřovány na řízení porad nebo na rozvoj tvůrčího myšlení.

Základní aktivitou podniku je manažerský rozvoj, protože souvisí s firemní kulturou. Podpora vrcholového vedení je možné demonstrovat různými způsoby.

Vedoucí pracovníci, kteří jsou zodpovědní za manažerský rozvoj sehrávají důležitou roli v kurzech pořádaných v rámci organizace. Vedoucí pracovníci patří ve firmě mezi ty, kteří mají nejlepší předpoklady k povýšení v rámci organizace. Proto jsou pověřeni vedením kurzů manažerské rozvoje, aby se stali specialisty v této oblasti. Rozvoj manažerů je nepřetržitým procesem. Někteří zaměstnanci mají tendenci pohlížet na vzdělávání a rozvoj jako na proces, ve kterém hrají pasivní úlohu. Kurzy jsou pro ně ztrátovou záležitostí. Vedoucí pracovníci musí být motivováni, k tomu, aby se učili. S tím souvisí také vytvoření optimálních podmínek pro učení.

Rozvoj manažerů se tak v současné době stává se trvalým procesem. V organizaci musí existovat úzká spolupráce mezi organizací a vedení firmy a na druhé straně mezi organizací a externími vzdělávacími společnostmi.

Cyklus manažerského rozvoje se skládá z pěti bloků. Od vedoucích se očekává, že jejich potřeby a potřeby podniku musí být studovány velice pečlivě. Manažer může chápat programy rozvoje jako prostředek pro získání toho, čeho chce dosáhnout. Například je to osobní růst, kariérní postup, pocit sounáležitosti, uznání a další formy.

Pokud neexistuje vztah mezi účastí na školení a uspokojení potřeb, tak manažer hledá důvody, proč se nevzdělávat. Musí existovat vztah potřebami manažerů a potřebami organizace.

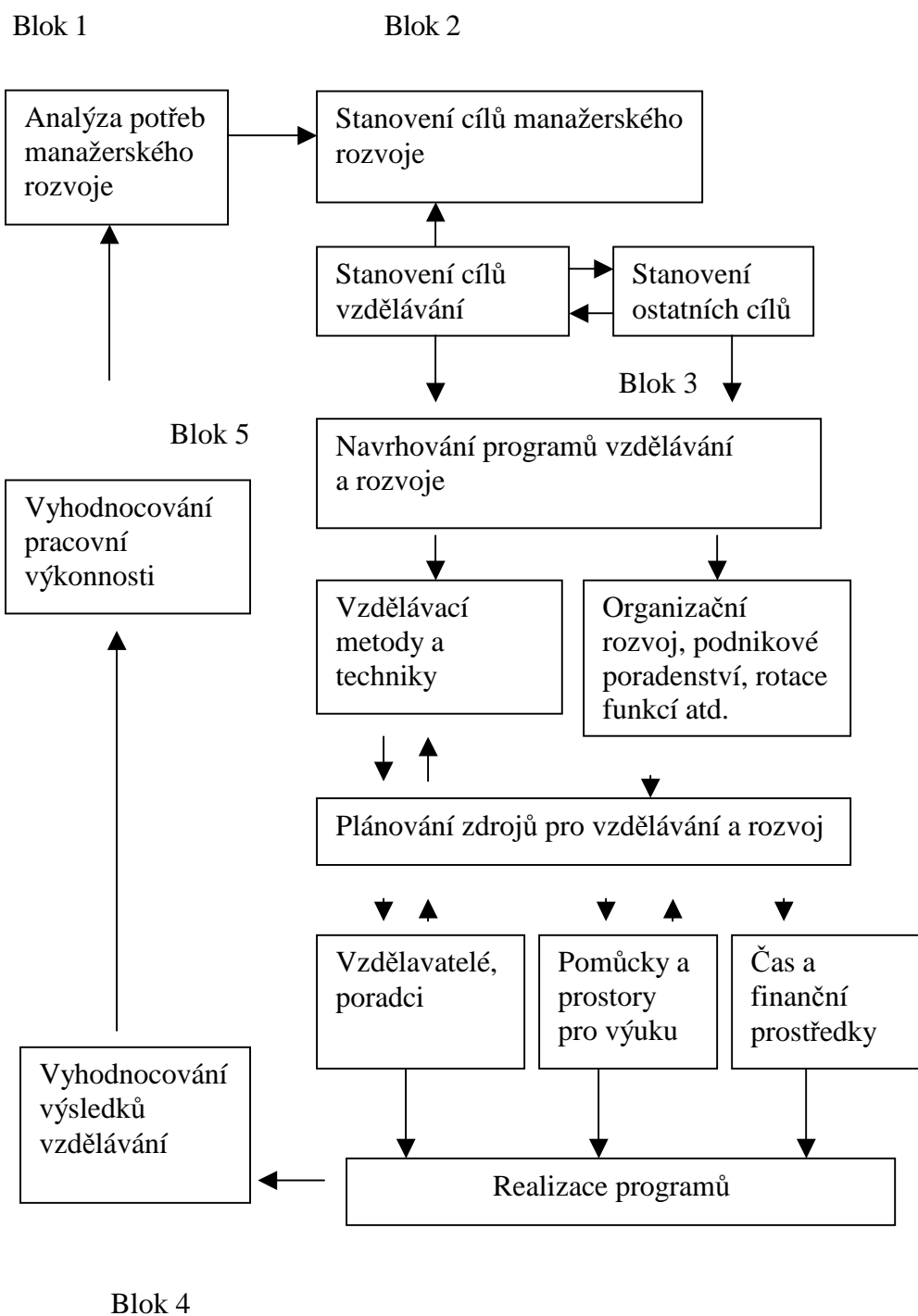
Každý manažer má své individuální možnosti růstu. Hodnocení individuálních osobních kvalit s možností postupu na vyšší funkci. Můžeme k němu využít manažerské školy, univerzity, profesionální instituty, centra a poradenské firmy. Důležitá je také vazba mezi lektory a účastníky vzdělávací akce. Lektori mohou usměrnit dané školení, aby více vyhovovalo praktickým otázkám. S tím také souvisí hodnocení cílů jednotlivých bodů vzdělávacího programu a celého programu. Proces hodnocení také zahrnuje

získané znalosti, dovednosti a postoje, které jsou nedílnou součástí programu.

Další oblastí je rovina pracovních návyků, kde se posuzuje, zda manažer přenáší a aplikuje své vědomosti v pracovním procesu. Nejlepším způsobem realizace je, když lektor navštíví účastníky kurzu na pracovišti. Dále se v této souvislosti hovoří o **funkční rovině**, která posuzuje změny ve výkonnosti oddělení nebo organizace, ve které probíhá vzdělávání. Odhady se dělají obtížně, protože výkonnost ovlivňuje kromě vzdělávání a řadu jiných faktorů. V současnosti dochází k diskuzím o podmínkách, které se musí dodržet v manažerském rozvoji. Jde především o následující faktory: Vedení podniku považuje vzdělávání a školení za důležité podnikové činnosti.

Potřeby vzdělávání se odvozují především z plánů strategického rozvoje podniku. Koncepce programů a volba vzdělávacích a učebních metod vychází z povahy manažerské činnosti.

Model cyklu manažerského rozvoje



Zdroj: (Kubr, M. a Prokopenko, J. 1996, s. 75.)

Souhrn znalostí, rysů osobnosti, hodnot a postojů a dovedností potřebných pro efektivní výkon určité řídicí funkce, nazýváme manažerské kompetence. Tyto kompetence jsou podmíněny historickými a místními faktory. Univerzálně použitelné znalosti a dovednosti tvořícího profil ideálního manažera úspěšného v každé situaci neexistují. Každý manažer pracuje v rámci určité organizace, která funguje jako součást určitého ekonomického a společenského systému. Proto se manažerova osobní kompetence a výkonnost projeví jen prostřednictvím této organizace. Jsou utvářeni prostředím a dělají to, co od nich toto prostředí očekává a co jim toleruje. To musíme mít při popisu a hodnocení českých manažerů na zřeteli.

Vzděláváním a rozvojem manažerů rozumíme celou škálu zdrojů, metod a procesů, jejichž prostřednictvím manažeři dosahují potřebné kompetence, udržují ji na potřebné úrovni a dále rozvíjejí. Vedle účasti na vysoce kvalitních externích školicích programech sem patří různé další formy sebevzdělávání a seberozvoje, učení se z praktické zkušenosti, učení akcí, týmová práce a výměna zkušeností s dalšími manažery, práce na projektech organizačního rozvoje, restrukturalizace a jiných změn, cílevědomý přechod z funkce do funkce, koučování, studijní cesty, využívání poradenských a profesionálních služeb a další metody. Široký pohled na rozvoj vzdělávání a rozvoj manažerů nám pomáhá vyhnout se přeceňování účasti na formálním školení a upozorňuje nás na důležitost problémově orientovaných a praktických metod a procesů rozvoje jednotlivců a manažerských týmů. Dále jde o to, abychom si uvědomili, že hlavní odpovědnost za rozvoj manažerů nemohou nést vzdělávací instituce.

„Většina dnešní prakticky orientované světové manažerské literatury spojuje vznik a začátek rozvoje moderního manažerského myšlení a jednání s procesy rozvoje společenské dělby práce v období průmyslové revoluce zejména pak ve vyspělých zemích jako například v Anglii, USA, Německu, Francii.“ (Vodáček a Vodáčková, 2006, s. 19)

Vzdělávání manažerů zahrnuje nejprve jejich pregraduální vysokoškolské studium, tedy terciární stupeň vzdělávání. Manažery se samozřejmě nestávají pouze absolventi vysokoškolských manažerských oborů, ale také absolventi oborů jiných – například humanitních, technických i přírodovědných.

Formální vzdělávání manažerů je zajímavé a charakteristické tím, že má jednu speciální, uznávanou formu studia manažerů, kterou je studium MBA (Master of Business Administration).

Pojem management pochází z latinského manus, sám pojem se objevil na počátku 20. století. Zajímavé pojetí managementu předkládá například Drucker: „Management je funkcí, je disciplínou, návodem, který je třeba zvládnout, a manažeři jsou profesionálové, kteří tuto disciplínu realizují, vykonávají funkce a z nich vyplývající povinnosti.“ (Drucker, 1973, s. 22)

Vysokoškolské vzdělání manažerského i nemanžerského zaměření se dělí na pregraduální (bakalářské a magisterské) a postgraduální (doktorské).

Manažerské studium lze podle obsahu členit na ekonomické, humanitní a technické. Výstupem manažersky orientovaného terciárního vzdělávání je v každém případě řada poznatků, které slouží užitečná výchozí znalostní základna pro manažerskou praxi. To platí i pro nemanžerské studium. Teprve v průběhu praxe manažer získává zkušenosti a rozvíjí schopnosti a dovednosti. Pregraduální vysokoškolské vzdělávání manažerského typu zahrnuje všechny obory, které se svou orientací významně zaměřují na management.

3.1 Studium manažerů na vysokých školách

Obor management je studován na fakultách a školách zaměřených ekonomicky: podnikohospodářských a fakultách managementu.

Jeho obsahem jsou ekonomické předměty, matematika, statistika, operační výzkum, finance, účetnictví, samozřejmě management a také určitá dávka psychologie a sociologie. Jeho absolventi velmi pravděpodobně budou dobří v řešení dobře strukturovaných problémů ekonomického rázu.

Budou mít znalostní základnu pro rozvoj dovedností koncepčního typu a rozhodně výchozí znalosti potřebné pro rozvoj dovedností ve vedení lidí, na kterých bude možné dále stavět. Jejich další vzdělávání proto musí v případě povyšování zahrnovat rozvoj prohloubení jejich sociálních kompetencí. Samozřejmě kromě prohlubování a rozšiřování jejich původního ekonomického zaměření.

Humanitní vzdělávání manažerů

Budoucí manažeři se v České republice vzdělávají také v oboru personální řízení. Odpovídající zaměření je možné získat v rámci studia andragogiky, kde je při studiu věnována hlavní pozornost řízení lidských zdrojů.

Tyto obory se studují na filozofických a humanitně zaměřených fakultách. Typické předměty jsou psychologie, sociologie, sociální psychologie, organizační chování a řízení lidských zdrojů. (například na filozofické fakultě UK). Absolventi těchto oborů zvládají měkké dovednosti a umí tedy řešit problémy psychologického typu. Jejich schopnost řešit složitější kvantitativní problémy ekonomického rázu bude zřejmě slabší než u „ekonomů“. Budou mít širokou základnu znalostí potřebných pro rozvoj dovedností nezbytných pro vedení lidí a základní znalosti koncepčního typu, které bude možné dále rozvíjet.

Technické vzdělávání manažerů

Absolventi technických oborů odedávna obsazují manažerské pozice, zejména na provozní úrovni řízení. Vysokoškolské studium je

vybaví odpovídající znalostí matematiky a přírodních věd a rozvine jejich speciální odbornost. Pokud ale mluvíme o manažerském studiu v rámci technických oborů, jedná se obvykle o studium zaměřené kromě specifické odbornosti také speciálně a výrazně na řízení. Takovým oborem je mimo jiné výrobní management. Obsahem takového typu studia jsou kromě předmětů specifického zaměření také základy teorie řízení a obvykle i předměty zaměřené na řízení lidí.

3.2 Vzdělávání manažerů v ČR

Manažeři dnes musí zvládnout celé spektrum odborných disciplín. Jejich vědomosti jsou permanentně konfrontovány s rozvojem vědy a techniky, vývojem vlastní firmy i s událostmi mimo ni. Pod pojmem "manažerské vzdělávání" si lze představit prakticky libovolnou vzdělávací aktivitu v závislosti na různých nárocích na výkon manažerské profese. Požadavky na manažerskou kvalifikaci procházejí trvalým vývojem. Dnešní vedoucí pracovníci již nemusí tolik prokazovat vysokou znalost oboru, avšak stále větší důraz je kladen na schopnost práce s lidmi a vytváření kultury spolupráce. Mezi nejúčinnější formy vzdělávání manažerů proto patří tréninkové semináře zahrnující modelové situace a případové studie, oblíbené jsou i zahraniční stáže přispívající k rozvoji jazykového fondu.

MBA - Master of Business Administration

Jednou z nejrozšířenějších forem vzdělávání manažerů je studium MBA. Možnosti v tuzemsku jsou široké. Samozřejmě existují ještě dalších vzdělávacích kursů a programů zaměřených na manažery. Od těch, co jsou určeny top managementu (například InterLeadership - www.interleader.cz) až po ty, které zahrnují například koučování, takzvaný outdoor výcvik, který se používá mimo jiné k budování manažerských týmů, ale i řady dalších, které jsou specializovány na určité dovednosti.

Zdroje informací pro manažery na internetu

Vzdělávání si lze průběžně doplňovat prostřednictvím internetu. Internet lze ovšem využívat i jako zdroj informací o tom, jaké vzdělávací programy zvolit, jak získat stipendium pro studium v zahraničí, případně jak studovat on-line v rámci e-learningových programů.

<http://www.business.com> je komplexní přehled vzdělávacích příležitostí pro manažery (seznam na adrese www.business.com/directory/management/education_and_training).

<http://www.b2byellowpages.com> jsou přehledem institucí nabízejících vzdělávání pro manažery (seznam na adrese http://www.b2byellowpages.com/directory/b2b_training/management_training).

<http://www.trainingpages.net> jsou největším nezávislým adresářem školicích akcí ve Velké Británii, nabízí více než 20 tisíc kursů. Jsou rozdělené do více než tří set kategorií, přičemž kategorie Business and Management obsahuje mimo jiné témata profesního rozvoje, strategického managementu, rozvoje manažerských dovedností a mnoho dalšího.

<http://ocw.mit.edu> je adresa, na které americká MIT odstartovala projekt Open Courseware. Na MIT lze studovat zcela zdarma prostřednictvím internetu, ovšem bez nároku na vysokoškolský diplom či kontakt s vyučujícími. Portál nabízí přes pět set kursů ve třiatřiceti oborech na pěti fakultách. Projekt sponzorují Hewlett Foundation, Mellon Foundation a MIT.

Na adrese <http://europa.eu.int/ploteus> se prezentují vzdělávací příležitosti v Evropě. Jsou zde informace, které popisují vzdělávací systémy v jednotlivých zemích, výměnné programy a granty.

Europa na <http://europa.eu.int>. Jedná se o oficiální stránky Evropské unie. Téma "management training" zmiňuje nějakým způsobem zhruba tisícovka dokumentů na portálu Europa.

Educatis na <http://www.educatis.com> zahrnuje programy distančního vzdělávání pro manažery - samostatné kursy, certifikátové programy, MBA. Pro každý seminář je k dispozici virtuální třída. Pro ty, kteří dávají přednost jazyku našich sousedů - němčině, je určen managerSeminare. Na jeho adrese <http://www.managerseminare.de> je umístěn on-line trh seminářů pro manažery.

Educity na <http://www.educity.cz> je největší portál vzdělávání v České republice. Dnes nabízí více než osm set manažerských kursů (vedení, plánování, řízení projektů, časový management, prezentační techniky, soft skills a další) a celé spektrum kursů jazykových, a to od více než tisícovky registrovaných vzdělávacích firem.

CAEL (Council for Adult and Experiential Learning) na adrese <http://www.cael.org> je neziskovou organizací s posláním zajistit lepší přístup ke vzdělání pro dospělé. Věnuje se modernímu trendu učení se na základě zkušeností - tedy zkušenostnímu neboli experienciálnímu učení).

Student Agency na <http://www.studentagency.cz> poskytuje jazykové pobyty pro manažery. Nabídka je rozdělena pro nižší a střední management, kursy se specializací, top management, pro začínající profesionály a programy šité na míru.

Manažerské organizace

Česká manažerská asociace je nezávislá společenská organizace řídicích pracovníků - manažerů. Na jejím webu na adrese <http://www.cma.cz> lze najít stanoviska, přehled akcí, celostátní soutěž Manažer roku, informační bulletin a další. Český institut členů správních orgánů (CIOD) na adrese <http://www.governance.cz> nabízí informace vztahující se k řádné správě společností, ale také možnosti dalšího vzdělávání pro členy představenstev a dozorčích rad a také pro tajemníky správních orgánů.

Zpravodajské servery

Na internetu lze nalézt desítky zpravodajských serverů, jejichž cílovou skupinou jsou právě manažeři. Mnohdy se jedná o elektronické mutace renomovaných periodik, ať již zahraničních či tuzemských.

Patří mezi ně:

- ❖ Moderní řízení na <http://modernirizeni.ihned.cz>
- ❖ Ekonom na <http://www.ekonom.cz> nebo <http://ekonom.ihned.cz>
- ❖ Euro na <http://www.euro.cz>
- ❖ About Management na <http://management.about.com>
- ❖ Management First na <http://www.managementfirst.com>
- ❖ manager-magazin na <http://www.manager-magazin.de>
- ❖ management.de na <http://www.management.de> (nabízí mutace v angličtině, němčině a španělštině).

Zadáte-li ve vyhledávači Google slovní spojení "manažerské vzdělávání", můžete se začít probírat více než dvaceti tisíci odkazy (jen tuzemský internet). Na téma "management training" je pak odkazů dokonce přes jedenáct miliónů.

4. Výběr dodavatele rozvojových programů pro společnost ABC

Společnost ABC je nadnárodní výrobní společnost s centrálou v USA. Patří ke světové špičce v oboru konstrukce a výroby tepelných řešení pro elektronická zařízení a zaujímá vedoucí pozici v celosvětovém trhu s výrobky stínícími elektromagnetické záření, které dodává pro řadu oborů jako například informační technologie, telekomunikace a přenos dat, dále také pro automobilový průmysl. Tato společnost realizuje vlastní vývoj a výzkum včetně zpracování protypů a poskytuje komplexní zákaznický servis na vysoké úrovni.

V rámci výběru dodavatele rozvojových programů ABC navrhla studijní plán pro rozvoj vedoucích schopností, který je zaměřen na nové nebo začínající vedoucí pracovníky v organizaci. Program může být také určen budoucím manažerům.

Cílová skupina tohoto programu není střední a vyšší management, ale je určen liniovému managementu. Program je limitován počtem účastníků, který bude maximálně 20–24. Program bude realizován 18 měsíců, po třech desetitýdenních částech. Posluchači budou v každodenním kontaktu s interními lektory v ABC. Lektori obdrží instrukce o cílech týdenních seminářů. Hlavní role lektorů bude každý týden zapojit posluchače do asi třicetiminutové diskuze, kdy budou probírány návrhy lekcí prezentovaných během týdne. Lektor bude aktivizovat posluchače k reflexi osobních myšlenek a k reakcím na jednotlivá témata s obsahem učiva.

Každý uvedený program vedoucích schopností bude trvat tři hodiny, pokud nebudou jiné požadavky. V tomto programu budeme žádat lektory, aby několik minut diskutovali o aktivitách lekcí probíraných během posledního programu.

Cíle programu na rozvoj vedoucích schopností jsou:

- 1) vyvinout interní vedoucí schopnosti
- 2) zvýšit míru stability zaměstnanců ABC.

Pro všechny programy požadujeme od dodavatelů poskytnout rámcový návrh programů, které budou použity pro jednotlivá témata. Jestliže bude nezbytné, ABC si vyhrazuje právo požádat o revizi obsahu. ABC bude zároveň respektovat veškerá autorská práva předložených materiálů. Programy začleňující efektivní učební aktivity, jak během tak po seminářích, podporující diskuzi, reflexní cvičení a introspekci, jsou žádoucí a ze strany ABC akcentovány.

Kvalita programu – poté, co bude smlouva podepsána, místní HR manažer a koordinátor dodavatele by měli být schopni spolupracovat a monitorovat dodávku programů, jak ze strany cílů stanovených ve schválených návrzích, tak z pozice vnímání posluchačů. Chápeme a zároveň očekáváme variace mezi programy navrženými jednotlivými dodavateli. Naším primárním záměrem je určit, zda program daného dodavatele adekvátně odpovídá tématu. Ve většině případů neočekáváme, že se posluchač stane odborníkem na dané téma, ale spíše získá všeobecné znalosti nebo si zvýší stupeň kvalifikace.

Seznam témat a jejich všeobecný popis slouží jako pomůcka potenciálnímu dodavateli pro pochopení toho, co si ABC pod těmito tématy představuje.

4. 1 Rozvoj vůdcovských schopností

Změna role (tři hodiny)

Obsah úvodního semináře by měl být koncipován tak, aby umožnil pochopit změnu role, ke které dochází tehdy, když zaměstnanec přejde z práce výkonného technického pracovníka do pozice manažera. V tomto semináři by měly být také vysvětleny charakteristické rysy úspěšného pracovníka 21. století například potřeba flexibility a multikulturnosti, dále

pak rozdíl mezi tradiční teorií X a teorií managementu Y, kterou definoval Douglas McGregor.

Schopnost vést komunikaci na vedoucí úrovni (šest hodin)

V tomto šestihodinovém semináři se posluchači dozvědí o základních principech komunikace na vedoucí úrovni. Obsah semináře by měl posluchačům objasnit důležitost komunikace s jejich podřízenými a nadřízenými. Obsah tohoto semináře je rozvržen do dvou sekcí, v druhé sekci si posluchači vyzkouší na modelových situacích různé možnosti ve vzájemné komunikaci.

Vedení týmu (šest hodin)

Po absolvování tohoto semináře rozděleného do dvou tříhodinových částí, by měl posluchač zvládnout sestavit pracovní tým na základě standardizovaných kritérií. Seminář by měl být zaměřen na vedoucí roli v týmu a udržení pozice týmu v pracovním procesu. Lektor by měl v druhé části semináře podněcovat posluchače k aktivnímu zapojení do modelové situace, ve které si vyzkouší změnu chování, jednání a postojů.

Kritické myšlení a řešení problému (tři hodiny)

Tento seminář by měl pomoci posluchačům systematickým metodám myšlení používaných k řešení problému tak, aby dosáhli kvalitních výsledků. Seminář by měl nabídnout praktické nápady, které mohou pomoci manažerům řešit každodenní pracovní úkoly. Po absolvování semináře by měl posluchač dokázat řešit různorodé problémy s uvědoměním si, že existuje mnoho cest k jejich vyřešení.

Řízení času a pověřování úkolů (tři hodiny)

Tento seminář by měl posluchače seznámit s efektivním plánováním pracovní doby, stanovení nejdůležitějších priorit dne v časovém

harmonogramu. Po absolvování by také měli umět efektivně rozdělovat pracovní úkoly a delegovat své kompetence.

Kultura organizace: manažerské příběhy

Tento seminář by měl posluchači přiblížit koncept kultury organizace. Obsah by měl být přizpůsoben tomu, aby ukázal, jak má kultura organizace dopad na její zaměstnance i její klienty. V semináři je možné uplatnit takzvané manažerské příběhy, které mají vliv na formování týmu, týmovou spolupráci, a celkové podnikové klima.

Mezigenerační vedení (tři hodiny)

Je pravděpodobné, že manažer bude mít až tři generace v jednom pracovním týmu. Jak by měl manažer efektivně zacházet s rozdílnými generačními názory?

Pracovní etika a životní zkušenost každé skupiny mohou být zcela odlišné. Tento seminář by měl pomoci posluchačům porozumět psychologickým pohledům několika generací zaměstnanců, které by mohl případně vést.

Zákaznický servis: interní a externí (tři hodiny)

Obsah tohoto semináře by měl být koncipován tak, aby poukázal na důležitost interních a externí služeb. Posluchač by měl pochopit, že úspěch celé organizace závisí velkou měrou na způsobu, jakým zaměstnanci nahlízejí na svou práci, Vidí ji jako činnost, která s ostatními procesy a vztahy v organizaci nesouvisí nebo ji vidí jako službu ostatním? Tato orientace je řízena vedoucím pracovníkem, ten určuje standardy týmu a chování jednotlivců.

Porozumění odlišným kulturám (různorodost) (tři hodiny)

ABC funguje jako globální organizace. To znamená, že každý může běžně najít spojitost s lidmi z jiných kultur, s odlišnými stanovisky,

chováním, etikou, historií a podobně. Obsah tohoto semináře by měl posluchači pomoci odhalit své osobní (možná skryté) problémy s odlišným etnikem, ale také by měl zahrnovat dva další cíle: zvýšit povědomí o různorodosti kultur jako téma efektivního podnikání a pochopit, jak by manažer mohl využít odlišné pohledy a interpretace k vyšší produktivitě a inovaci. Tento program musí brát v úvahu regionální podmínky.

Porozumění rovnocenným příležitostem zaměstnanců (12 hodin)

Dodržování zákonů je nezbytnou povinností manažera. Protože jsou zákony relativně nové a neustále novelizované, organizace riskují problémy, pokud manažeři nejsou neustále vzděláváni v legislativní problematice.

4. 2 Projektový manažer

Cílem tohoto výukového programu, dodávaného ve čtyřech tříhodinových seminářích, je naučit posluchače řízení projektu: stanovit kvantitativní a kvalitativní cíle projektu, plánovat harmonogram a náklady projektu, eliminovat projekt hodnotit jeho výsledky a možné nedostatky. Tento program by měl rozvíjet schopnosti projektových manažerů tak, aby porozuměli všem fázím jakéhokoli projektu a uměli ho úspěšně dokončit.

Řízení efektivních pohovorů (tři hodiny)

Hlavním cílem semináře je poskytnout posluchačům, jak vést pohovory s možnými uchazeči o pracovní pozici v dané firmě (organizaci, instituci). A pomoci jim lépe odhadnout vhodného kandidáta na konkrétní pracovní místo. Program semináře může obsahovat následující specifická kritéria: Jak funguje pohovor? Jaká je role kandidáta o pracovní místo a manažera? Jaké jsou nezbytné požadavky na pracovní pozici? Jaká otázky by se neměly v pohovoru klást? Tento program by měl akceptovat legislativu jednotlivých států.

Řízení výkonu (tři hodiny)

Řízení výkonu lze definovat jako systematický proces zlepšování pracovního výkonu organizace pomocí rozvíjení výkonu jedinců a týmů. Znamená to odvádět lepší výsledky pomocí znalosti a řízení pracovního výkonu v dohodnutém rámci plánovaných cílů, standardů a požadavků týkajících se schopností. Seminář by měl posluchači pomoci jeho roli v rozvoji zaměstnanců a měl by probíhat ve stejnou dobu jako audit výkonnosti organizace. Orientuje také lidi na to, aby dělali věci správně tím, že vyjasňuje jejich cíle. Je to záležitost především liniových manažerů.

Styly řízení (šest hodin)

Tento šestihodinový modul je rozdělen do dvou částí a měl by účastníkovi poskytnout hlubší porozumění různorodosti stylů řízení a jejich použití ve vhodných situacích. Posluchač bude nucen pochopit, že každý zaměstnanec je vystaven specifické situaci a má odlišné kompetence. Existují situace, kdy je nutné buď nařídit nebo vést, nebo podpořit a pověřit. Použije-li se nevhodný styl řízení, může to mít kritický dopad na postoj a produktivitu zaměstnanců. Tento modul by měl demonstrovat čtyři vedoucí styly a umožnit v rámci semináře „hraní rolí“, které poskytuje jednotlivým účastníkům kurzu uvědomit si vlastní tendence při řízení určitých procesů.

Emocionální inteligence (tři hodiny)

Veškeré technické znalosti na světě nejsou smysluplné a využitelné, pokud manažer nedokáže efektivně komunikovat se svými zaměstnanci. Tento seminář by měl pomoci rozpoznat posluchačům jejich slabé a silné stránky. Dodavatel tohoto programu využije informace, které dodá ABC. Ty jim umožní zlepšení jejich EQ hodnocení.

Měření výkonu a plány rozvoje (šest hodin)

Měření je důležitým prvkem řízení pracovního výkonu. Je základnou pro poskytování a vytváření zpětné vazby. Identifikuje, kde jde práce dobře, a poskytuje východisko pro budování dalšího úspěchu a ukazuje, kde to nejde dobře. Lze potom podniknout kroky ke zlepšení. Měření výkonu je relativně snadné u těch pracovníků, kteří jsou odpovědní za dosahování kvantifikovatelných výsledků například za objem prodeje. Je však obtížnější v případě vzdělaných pracovníků například vědců. Ale tato obtížnost se zmírní, jestliže rozlišujeme mezi dvěma druhy výsledků – kvantifikovatelnými, měřitelnými výstupy a efekty, což jsou výsledky úsilí, které nutně nemusejí být měřeny kvantitativními nástroji. Po absolvování semináře by měli být posluchači schopni využít metodu SMART k určení cílů, které si předem stanovili.

Seminář bude zaměřen na rozvoj pro potřeby současné práce i na rozvoj umožňující převzít širší odpovědnost a rozšířit své schopnosti tak, aby mohli vykonávat širší role. Také přispívá ke zvyšování potenciálu jedinců pro to, aby mohli vykonávat práce a pracovní funkce vyšší úrovně.

Řešení konfliktu a vyjednávání (šest hodin)

Umět vyřešit konflikt je nezbytného pro každého vedoucího pracovníka. Tento seminář by měl posluchači pomoci porozumět jaká je role manažera při řešení konfliktů a co nastane, když konflikt není vyřešen. Hlavním cílem semináře je zvládnout techniky řešení konfliktu na pracovišti.

Change management (tři hodiny)

Podobně jako mnoho jiných organizací i ABC funguje jako prostředí, které je v neustálém procesu změny. Je to dáno rychle se měnícími technologiemi a procesy výroby. Manažer je zodpovědný za dodržování standardů výkonu.

Finance pro manažery nezabývající se financemi (tři – čtyři dny)

Tento seminář by měl pomoci porozumět technicky zdatným manažerům nebo vedoucím pracovníkům, jak organizace funguje po finanční stránce. Délka programu je tři až čtyři dny.

Témata mohou zahrnovat následující:

- ❖ Klíčové termíny, které se týkají financí: aktiva, pasiva, kapitál, devalvace, procento a jiné.
- ❖ Účetní procesy: účetní deník, hlavní účetní kniha, jak fungují aktiva a pasiva
- ❖ Základní účetní principy
- ❖ Použití konvencí a směrnic
- ❖ Rozvíjení pracovních pravidel vyžadujících společné finanční bilance
- ❖ Použití bilancí ke zkontrolování aktiv a pasiv
- ❖ Analýza výpisů k posouzení příjmů a výdajů
- ❖ Tok hotovosti: zdroje a použití fondů
- ❖ Obsah a forma výroční zprávy
- ❖ Porozumění poznámkám
- ❖ Dluh versus financování vlastním kapitálem
- ❖ Jak mohou spekulace zvýšit výnos akcionářů
- ❖ Kontrola rozpočtů – cílový plán
- ❖ Použití nástrojů plánujících zisk
- ❖ Finanční předpovědi
- ❖ Hotovostní tok: použití hotovosti
- ❖ Prvky podvojného účetnictví
- ❖ Analyzování metod splatnosti, diskontovaných peněžních toků
- ❖ Porozumění hodnotě kapitálu

Výsledkem tohoto semináře je, aby manažer byl schopen konverzace o financích v organizaci s těmi, kteří se zabývají tímto oborem.

Nadnárodní společnost ABC se sídlem v USA si plně uvědomuje, že linioví manažeři mají pro úspěšnost personální politiky a praxe zásadní význam. Podle definice Purcella (2003) linioví manažeři odpovídají za práci skupiny vyšší úrovni hierarchie řízení a jsou umístěni na nižších úrovních hierarchie, obvykle pak na nejnižší úrovni. Mívají pracovníky, kteří jsou jim podřízeni, sami nemají žádnou odpovědnost za řízení nebo dozor a jsou odpovědni spíše za každodenní provádění jejich práce než za strategické záležitosti.

Roli takových manažerů tvoří obvykle kombinace následujících činností: řízení lidí, řízení provozních nákladů, poskytování odborných znalostí, organizování, například plánování a rozpis směn, prověřování kvality, jednání se zákazníky/klienty a měření výkonu.

Výzkum britského Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) o spokojenosti pracovníků a psychologické smlouvě (Guest a Conway, 2005) zjistil, že příliš mnoho liniových manažerů selhává při motivování a zlepšování pracovního výkonu lidí, které řídí.

Méně než polovina respondentů uvedeného výzkumu uvedla, že byla svými manažery pravidelně motivována, pouze 45 % bylo spokojeno s úrovní zpětné vazby, které se jim dostávalo. Jen 37 % řeklo, že jim jejich manažeři pomáhali se zlepšováním jejich pracovního výkonu. To naznačuje, že dotyčné organizace selhávaly v tom, že své manažery nevedly k pochopení jejich role při motivování lidí a rovněž selhávaly v tom, že neřídily výkon tak efektivně, jak by měly.

Výzkum role liniových manažerů v řízení lidských zdrojů prováděl také britský Institute of Personnel and Development (IPD) (Hutchinson a Wood, 1995) a došel k následujícím závěrům. Jestliže mají linioví manažeři převzít skutečně větší odpovědnost za aktivity řízení lidských zdrojů, pak musejí být od samého začátku jasně definována a pochopena pravidla a to, jaké

povinnosti a jakou odpovědnost bude mít personální útvar a jaké povinnosti a jakou odpovědnost budou mít linioví manažeři.

Personální útvar musí poskytovat podporu, pokud jde o procedurální rámec, o rady a vedení ve všech záležitostech personální práce a o vzdělávání liniových manažerů tak, aby měli odpovídající znalosti a dovednosti potřebné k vykonávání jejich nových povinností.

Na základě bohatých zkušeností a příslušných dílčích výzkumů si top manažeři společnosti ABC uvědomili zásadní význam liniových manažerů a připravili standardy pro dodavatele vzdělávacích programů. Je třeba ocenit i to, jak se společnost vyrovnala s dilematem, kterému musejí čelit všechny nadnárodní společnosti, které spočívá v dosahování rovnováhy mezi mezinárodní důsledností, svobodou v přístupech a lokální autonomií.

Na následujících stranách uvádím ilustrativní příklad z českého prostředí. Akciová společnost Zentiva se zahraniční účastí vypjala výběrové řízení na zpracování výukových programů pro své manažery.

V letech 2003 – 2004 ukončila společnost Léčiva fúzi s firmou Slovakofarma a vznikla nová společnost Zentiva, která působí nejen v České republice, ale i na Slovensku, v Polsku, Rusku, na Ukrajině a v pobaltských republikách. Fúze ukázala, že existovaly různé způsoby ve vzdělávání manažerů v jednotlivých zemích. Proto bylo nezbytné vytvořit nové požadavky na veškeré vzdělávací programy.

Společnost formulovala následující požadavky pro dodavatele manažerských programů, mezi které patří konkrétní cíle vzdělávacího programu, obsah jednotlivých tematických bloků, návrhy vzdělávacích metod, zjištění vstupní úrovně posluchačů.

Dále také lektorské a organizační zajištění seminářů, cena a evaluace celého programu. Zentiva po formulaci základních požadavků, zadala konkrétní výběrové řízení. V nabídce dodavatelů manažerských programů by se měly objevit následující údaje: řešení tréninkového programu, sestavení témat, reference dané komerční vzdělávací společnosti, reference a konkrétní cenová relace vzdělávacího programu.

Závěr

Cílem vzdělávání a rozvoje manažerů je přispět k úspěšnému fungování organizace. Proces rozvoje by měl být takový, aby manažeři zlepšovali svůj výkon a zabezpečovali následnictví ve funkcích a mohli přispívat k plnění dlouhodobých cílů organizace. K rozvoji manažerů je nezbytný systematický přístup, protože stále větší požadavky, které jsou na ně kladeny, vyžadují rozvíjení širší okruhu dovedností.

Manažeři musí získat schopnosti stimulovat a rozvíjet zaměstnance, řídit jejich pracovní výkon a udržovat jejich morálku. Pracovat jako členové týmů a přemýšlet o problémech a řešení odlišným způsobem. Organizace musí rozhodnout, jaké manažery potřebuje k dosažení svých strategických cílů a jak nejlépe je získat a rozvíjet.

Aby docházelo k efektivnímu rozvoji manažerů, je nutné propojit tři prvky: rozvoj sebe sama, rozvoj zabezpečovaný organizací a rozvoj pocházející od vedoucího, který dává podněty k řešení pracovních úkolů.

Rozvoj manažerů by se měl také zabývat zvyšováním vůdcovských schopností a rovněž rozšiřováním a zlepšováním všeobecných manažerských dovedností. Tento proces by měl vzít v úvahu pojetí emoční inteligence: schopnost toho, co člověk cítí a schopnost s těmito prvky zacházet, schopnost motivace k vykonání práce, být kreativní a dosahovat špičkového výkonu a schopnost vnímat co cítí ostatní, a efektivně zacházet s ostatními lidmi.

Dospěl jsem k názoru, že vzdělávání manažerů musí pořád ještě nabízet promyšlený a logický pohled na otázku, co se musí naučit. Způsob předávání informací musí být mnohem flexibilnější. Rozvoj interpersonálních a vůdcovských schopností je hlavní a nejdůležitější prioritou, a proto není snadné ji dosáhnout pomocí klasického formálního vzdělávání. V současnosti je klíčem k udržení podniku kvalitní, flexibilní a dynamické vedení. Nejen to vedení, které tvoří vrchol hierarchie, ale také to

skromnější, které prostupuje celou organizací. Jsme svědky nástupu nových forem organizací, které žijí v mnohem rychlejším a více konkurenčním prostředí. Také se objevují zaměstnanci s novými znalostmi a dovednostmi. Někteří manažeři jsou lepší v rozvíjení lidí než ti druzí. Musí si ovšem uvědomit, že rozvíjení jejich podřízených je nezbytnou součástí jejich pracovních povinností.

Zaměstnanci 21. století mají mnohem více znalostí o vedení i řízení, než tomu bylo u jeho předchůdců. Manažeři 21. století toho musí vědět o vedení ještě mnohem více. Jen s takovými schopnostmi bude možné vybudovat a udržovat učící se organizaci. Bez těchto dovedností nemohou dynamické a flexibilní podniky vůbec existovat. Pracovníci rozvíjejí své schopnosti, jak se pohybovat v komplexním a proměnlivém podnikatelském prostředí. Získávají neobyčejné schopnosti při prosazování podnikových změn a učí se být vůdci.

Ve své bakalářské práci jsem dospěl k názoru, že nadnárodní společnost ABC se věnuje rozvoji a vzdělávání liniových manažerů velkou pozorností, protože si uvědomila jejich zásadní význam, a proto připravila kvalitní podklady pro dodavatele vzdělávacích programů. Oceňuji i to, jak se společnost zhostila dilematu, kterému musejí čelit veškeré nadnárodní společnosti. To spočívá v dosahování rovnováhy mezi mezinárodní důsledností, svobodou v přístupech a lokální samostatností. Společnost ABC se také vyrovnala s problémy v rámci různorodosti svých pracovních týmů, což je nelehký úkol. Pracovní chování lidí je podmíněno jinými představami a hodnotami, které vycházejí z tradic, a proto je nutné s tímto aspektem počítat při vzdělávání v rámci nadnárodní společnosti.

Soupis bibliografických citací

ARMSTRONG, M. 2007. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2007 s. 25, s. 120, s. 470 ISBN 978-80-247-1407-3

ABURDENOVÁ, P. a NAISBITT J. 2000. Megatrends 2000: Ten New Direction for the 1990. New York: Avon Books 2000 s. 25, s.27 ISBN 0-380-70437-4

BUCKLEY, R. a CAPLE, J. 2004 Trénink a školení Brno: Computer Press, 2004 s. 95 ISBN 80-251-0358-7

CONWAY, N. a GUEST, D.E. 2005: Well-being and the Psychological Contract. London: CIPD, 2005. s. 55

HUTCHINSON, S. a WOOD, S. 1995. Personal and the Line: Developing the Employment Relationship. London: IPD, 1995 s. 70

KUBR, M., PROKOPENKO, J. 1996. Praha: Grada Publishing, 1996. s. 85 ISBN 80-85605-45-7

PALÁN, Z. 2003. Profesní vzdělávání 2002 Praha: Nakladatelství MJF 2003. s. 56, s. 136 ISBN 80-86284-29-8

TURECKIOVÁ, M. 2004. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada Publishing . 2004 s. 89, s. 92 ISBN 80-247-0405-6

VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. 2001. Management. Teorie a praxe v informační společnosti. 4. rozš. vyd. Praha : Management Press, 2001. s. 19 ISBN 80-7261-041-4

WILIAMS, A. 1998. Organizational leasing and the role of attitude surveys. Human Resources Management, Summer 1998 s. 299

Bibliografie

ARMSTRONG, M., 2002. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing 2002.

ATTACHMENT B: Program (Module) Descriptions, pp. 14-25

In: "ABC" Request For Proposal For Training Services. 2006. p. 28.

Internal document of "ABC" Inc. (USA), Not published

DONELLY, JH., GIBSON, JL., IVANCEVICH, JM. 1997. Management. Praha : Grada, 1997. 824 s. ISBN 80-7169-422-3

DRUCKER, PF. 2000. Výzvy managementu pro 21. století. Praha : Management Press, 2000. 188 s. ISBN 80-7261-021-X

HAMBURSKÁ deklarace (online). Dostupná na [www](http://www.varianty.cz/download/doc/books/13.pdf):
< www.varianty.cz/download/doc/books/13.pdf > [cit. 07-12-05].

HRONÍK, F. 2006. Hodnocení pracovníků. Praha: Grada Publishing 2006. 80-247-1458-2

KOONTZ, H., WEIHRICH, H. 1998. Management. Praha: East Publishing,

KOTTER JP. 2000. Vedení procesu změny. Praha: Management Press, 2000 ISBN 80-7261-015-5

KOUBEK, J., 2001 Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press 2001. ISBN 80-7261-033-3

MILKOVICH, G.T, BOUDREAU, J. W. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing. 1993. ISBN 80-85623-29-3

MUŽÍK, J. 2005 Didaktika profesního vzdělávání dospělých. Plzeň: Fraus 2005 ISBN 80-7238-220-9

PALÁN, Z., 2002 Lidské zdroje. Praha: Academia. 2002 ISBN 80-200-0950-7

WERTHER, Jr. W.B., DAVIS, K.1992. Lidský faktor a personální management. Praha: Victoria Publishing. 1992 80-85605-04-X

Resumé

Tato bakalářská práce se zabývá profesním, podnikovým a manažerským vzděláváním. Charakterizuje příklady vzdělávacích možností pro manažery v 90. letech 20. století v ČR. Zároveň se zaměřuje na vzdělávání v moderní organizaci a charakterizuje oblast vzdělávání dospělých, uvádí konkrétní metody, model manažerského rozvoje a možnosti studia budoucích manažerů na českých vysokých školách. Hodnotí výběr dodavatele manažerských programů nadnárodní výrobní společnosti ABC, která navrhla studijní plán pro rozvoj liniových manažerů.

Summary

This bachelor's thesis characterizes professional learning and managers development. It contains examples of learning possibilities for managers available in the last decade of 20th century in the Czech Republic. Another focus is on learning techniques in a modern organization together with description of adult education areas with concrete methods and models of the managers development and possibilities for further studies at Czech Universities for prospective managers. Lastly includes an evaluation assessment of manager's learning programs supplier to multinational industrial company ABC, which developed learning plans for line managers.

Souhlasím s tím, aby má bakalářské práce byla půjčována ke studijním účelům. Žádám, aby byly citace uváděny způsobem užívaným ve vědeckých pracích a aby se vypůjčovatelé řádně zapsali do přiloženého seznamu.

V Praze dne 2. ledna 2008

.....

podpis

Jméno uživatele	Bydliště	Číslo OP	Datum zapůjčení	Datum vrácení

